

TALENT ACQUISITION

LE STRATEGIE ORGANIZZATIVE PER ATTRARRE LE PERSONE

di **Donatella Padua**

Dottore di Ricerca, Professore Associato di Sociologia presso UniCamillus International Medical University

In Italia, si evidenzia la carenza di oltre 1 milione di posti di lavoro per mancanza di profili qualificati. Molti lavoratori pensano di lasciare il lavoro entro un anno, accentuando la *talent scarcity*, e solo la metà dei giovani ha idee chiare su che cosa fare. Le aziende lamentano una generazione 'non orientata' e difficoltà nel trovare profili professionali. La formazione è la chiave per ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta di competenze. La creazione di un rapporto *win-win* tra azienda e lavoratori è cruciale e la sostenibilità e l'eguaglianza di genere diventano parte integrante delle strategie aziendali per attrarre e trattenere talenti. La leadership basata su valori e il senso di appartenenza sono fondamentali per affrontare le sfide di un contesto in rapida trasformazione.

Il rapporto Excelsior-Unioncamere 2023-2027 sui fabbisogni occupazionali e professionali in Italia dipinge uno scenario piuttosto preoccupante, denunciando più di un milione e 200mila posti di lavoro scoperti per mancanza di profili adeguati. A queste cifre si aggiunge il fenomeno delle grandi dimissioni, che in Italia appare perdurare, con il 33% dei lavoratori che pensa di lasciare il proprio posto di lavoro entro un anno perché scontento della situazione o delle condizioni in cui si trova a lavorare (Global Re:work Report, 2023).

Complessivamente, nei prossimi cinque anni, il sistema economico richiede 5,8 milioni di nuovi occupati, con qualifiche elevate e competenze tecnologicamente avanzate, per sostituire 2,7 milioni di persone che andranno in pensione. Al contempo, una ricerca dell'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (Inapp) informa che solo il 51% di un campione di giovani maggiorenni intervistati risponde che ha le idee chiare su quale lavoro vorrebbe fare. Il 30% dei giovani risponde anche che vorrebbe 'capire chi è', in quale direzione andare, mettere meglio a fuoco i propri interessi e avere maggiori informazioni sul mondo

del lavoro. In questo quadro, il tema organizzativo assume una rilevanza centrale: anche gli imprenditori in cerca di candidati denunciano una generazione non consapevole delle passioni che la potrebbe animare, una generazione 'non orientata' e in cerca di 'senso'. Questo rende estremamente faticosa per le organizzazioni la ricerca di personale.

Eurostat ribadisce che nel 2022 l'Italia è stato il Paese europeo, dopo la Romania, con il maggior numero di ragazze e ragazzi, tra i 15 e i 24 anni, che non studiano né lavorano né sono impegnati in percorsi di formazione (*Not in education, employment or training*, Neet). A questo dato si contrappone un altro elemento preoccupante: oggi, rispetto al periodo pre pandemia, sono raddoppiate le aziende che non riescono a trovare i profili professionali indispensabili alla loro crescita.

Sono sufficienti questi dati per tracciare le coordinate di un tema che, ormai da tempo, si presenta particolarmente complesso e di profondo impatto sociale ed economico e su cui le organizzazioni si devono confrontare quotidianamente, con crescente difficoltà: la *talent scarcity*, o scarsità di talenti.

Questo articolo raccoglie ed elabora le testimonianze di alcune istituzioni, imprese e associazioni di primo piano sostenute dal contributo di ampia visione del Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro (Cnel), il cui ex Presidente, il Professore Tiziano Treu, ha istituito, dal febbraio 2022, un tavolo di lavoro per l'analisi di questo fenomeno. In occasione di un convegno promosso da UniCamillus Management Academy e Cnel¹, le organizzazioni, operanti in settori diversificati, si sono confrontate nelle proprie filosofie, approcci strategici e nelle diverse azioni in ambito HR messe in atto. Hanno portato la loro testimonianza: Enel, Eni, Hilton Airport – Hilton Rome Eur La Lama, Istituto per il Credito Sportivo, Procter&Gamble, Randstad, Trenitalia, Rete Ferroviaria Italiana. I contenuti emersi dal confronto di queste aziende, selezionate tra le più significative del panorama nazionale, sono stati integrati con le osservazioni dei rappresentanti delle associazioni nazionali di elevato profilo coinvolte nel tema, quali: Associazione imprenditrici e donne dirigenti d'azienda (Aidda), Associazione italiana per la Direzione del Personale (Aidp), Associazione italiana ospedalità privata Lazio (Aiop), Federmanagement e Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise e Sardegna.

I contenuti emersi ci restituiscono un'immagine di come il mondo 'organizzativo', profondamente colpito da un problema sociale ed economico quale il *mismatch* occupazionale, a fronte della quotidiana urgenza, debba trovare soluzioni autonome a un problema complesso. Non solo innovazione, creatività, flessibilità e agilità, ma anche valori, fiducia, cura, relazione e condivisione di un percorso di vita appaiono irrinunciabili fattori di integrazione in un rapporto *win-win* tra azienda e candidato-impiegato, portatore di un legame duraturo e di successo. Esistono, in altre parole, nuove skill a carattere sociale che si richiedono alle organizzazioni, prima fra tutti, la necessità di comprendere che si opera in un mondo relazionale e valoriale profondamente cambiato, dove l'evento pandemico ne ha impresso un ulteriore cambiamento e accelerato il percorso. Fattore umano e cultura sociale, in altre parole, sono i temi chiave di un cambiamento in atto. Le strategie e gli interventi proposti dalle organizzazioni rappresentano utili indicazioni, modelli e idee da contestualizzare nella specifica realtà imprenditoriale. Ci troviamo in una realtà così complessa e frammentata, in così profonda e rapida trasformazione, come ci ricordano i sociologi Niklas Luhmann (2001) e

Alain Touraine (1997)², che non possono essere formulati modelli singoli validi per tutto il sistema organizzativo.

In questo quadro, il *mismatch* occupazionale appare un fenomeno estremamente complesso e di difficile soluzione, in quanto derivante da cause di diversa natura e da diverse tipologie di 'crisi' distinte per natura, attori e campo d'azione. Si tratta, anzitutto, di una crisi strutturale-sistemica che investe l'ordinamento e l'intera filiera educativa, dalle famiglie alla scuola, all'università, al sistema dell'apprendimento continuo; una crisi politico-normativa-burocratica che vede levarsi forti critiche, in particolar modo dal comparto organizzativo alle inefficienze del sistema politico-normativo e da una burocrazia che impedisce quell'agilità indispensabile, oggi, ad affrontare un contesto in rapido mutamento; una crisi di connessione e comunicazione tra i vari sistemi, per esempio, è quello tra la filiera educativa e il lavoro, che non riescono a comunicare attraverso linguaggi condivisi; una crisi culturale e valoriale che riguarda, in particolare, l'urgenza della realizzazione di una sostanziale parità di genere e di opportunità e, infine, una marcata crisi demografica che investe tutto il mondo occidentale, ma in particolar modo l'Italia, anche a causa della continuativa assenza nel tempo di adeguate politiche di genere. Questa debolezza, sommata al problema dell'obsolescenza delle skill (il 33% delle quali si rendono obsolete ogni anno), inevitabilmente crea dei profili cosiddetti fragili, sia all'interno dell'organizzazione sia all'interno della società.

Tuttavia, nell'ambito di queste crisi, riteniamo che quella madre di tutte sia rilevabile in una generale mancanza di assunzione di responsabilità, la quale si presenta diffusa tra vari attori impedendo, di fatto, l'individuazione di rapidi e puntuali percorsi risolutivi.

GENERARE UN RAPPORTO WIN-WIN

Il *mismatch* occupazionale si riflette nel mondo organizzativo con un disallineamento tra le competenze richieste dalle aziende, costantemente in crescita in termini di specializzazione e innovazione, e quelle offerte dai candidati. Ciò si collega a un mercato del lavoro sempre più globale e interdipendente, dove si assiste a una continua evoluzione, con la conseguente nascita di posizioni lavorative prima sconosciute e compiti lavorativi sempre più variegati e legati alla complessità del sistema. Tuttavia, il

¹ I casi sono stati esposti in occasione del Convegno 'Nuovi modelli formativi tra orientamento e Re-skilling. Il Ruolo delle Academy nel 'Mismatch Occupazionale', UniCamillus International Medical University, 11 ottobre 2022, Responsabile Scientifico Prof.ssa Donatella Padua, promosso dalla UniCamillus Management Academy.

² Alain Touraine esprime questo concetto con queste parole: 'i percorsi postmoderni di soggettivizzazione insiti nella progressiva differenziazione dei processi di individualizzazione delle persone non ci consentono di comprendere l'ordine sociale e i suoi principi a partire dal singolo'

mismatch non è solo qualitativo, non riguarda solo il tema della scarsità di talenti: le imprese si trovano ad affrontare anche una vera e propria mancanza di forza lavoro (*labour shortage*), di 'materia prima' umana. Si tratta, pertanto, di due tipologie di problemi, uno qualitativo e uno quantitativo, che richiedono strategie ben disegnate, che abbraccino il medio periodo al fine di anticipare le necessità del domani attraverso un'attenta pianificazione. Queste strategie integrano un mix di leve diversificate che puntano sull'attrazione e sul trattenere il personale (*retention*).

Indubbiamente, la leva salariale costituisce un fattore di oggettiva rilevanza che vede l'Italia scarsamente o per nulla competitiva in molti settori del lavoro: come, per esempio, nelle professioni sanitarie. Tuttavia, in questa sede desidero esaminare il tema della *talent scarcity* con un occhio più omnicomprensivo e volto a scavare profondamente nelle indicazioni ricevute da aziende di sicura competenza.

Un dato che è emerso in maniera forte da alcune aziende che hanno portato la loro testimonianza al convegno è la necessità di generare un autentico rapporto *win-win* tra l'azienda e i candidati-lavoratori. Le nuove generazioni di candidati, tra Generazione Z e Millennial, appaiono sempre più alla ricerca di un allineamento dei valori e della soddisfazione di bisogni di autorealizzazione. Chi fa i colloqui, oggi, nota che non c'è più la soggezione di una volta: chi si propone chiede sempre più spesso se ci sono possibilità di formazione, di crescita, di sviluppo e, se i candidati hanno già un minimo di esperienza, possono dettare le condizioni.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Un'ottica che appare premiante per ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta di competenze sembra essere proprio la formazione. Dalle numerose ricerche, globali e locali, sviluppate dagli osservatori e centri studi Randstad, emerge che la formazione, oggi più che mai, rappresenta un vantaggio competitivo per entrambi i target. I dati dimostrano che quasi due lavoratori italiani su tre (il 65%) ritengono la crescita professionale molto importante. E ben il 70% considera fondamentale che il datore di lavoro offra possibilità di riqualificazione e miglioramento delle competenze. Solo per il 65% il lavoro attuale offre le giuste opportunità di formazione. Considerando le aziende, il 75% dei responsabili delle risorse umane ritiene che il *reskilling* sia un mezzo efficace per fare fronte alla scarsità di personale. Ecco che, allora, valorizzare la propria forza lavoro, effettuare attività di formazione e investire in innovazione tecnologica diventano gli strumenti principali per affrontare la *talent scarcity* e attrarre i migliori talenti.

Una conferma dell'importanza di *reskilling* e *upskilling* viene dal 72% di lavoratori italiani, che rimarrebbe con il proprio datore di lavoro se gli fossero offerte opportunità di formazione. Qui si intende proprio lo sviluppo e la riconversione delle competenze delle persone. Pertanto, lavorare sull'aggiornamento delle competenze in un'ottica inclusiva e operare per sostenere e applicare le politiche attive al lavoro possono rappresentare l'approccio giusto. Questo a patto che il vertice aziendale definisca dove serve la formazione in base agli obiettivi. Infatti, è estremamente complesso 'anticipare' i bisogni formativi e comunque bisogna realizzarlo nel modo migliore possibile. I percorsi proposti da Randstad, per esempio, non lavorano solo sulle dimensioni dell'*upskilling* e del *reskilling*, ma sulla *learning agility*, cioè sulla capacità di adattare i loro comportamenti in base al contesto e alle necessità richieste in quello specifico momento, in modo da gestire la volatilità traendone il massimo beneficio a livello professionale e umano.

La formazione, intesa come sviluppo e riconversione delle competenze sia *hard* sia *soft* delle persone interne all'organizzazione, diventa il pilastro fondamentale, in particolare per le aziende fondate sulla ricerca e sull'innovazione tecnologica, ossia sul know how.

Il rischio più rilevante diventa, invece, la potenziale mancanza di competenze per poter portare avanti le attività. Nelle aziende più strutturate, un sistema interno aziendale gestisce il know how di tutti, identificando le competenze di ciascun impiegato relativamente a ciascuna area professionale e garantendo l'aggiornamento delle medesime. Inoltre, la formazione mirata sulle prospettive di crescita può divenire uno strumento non solo di *retention*, ma anche di attrazione e di Employer branding, stimolando la motivazione e offrendo al candidato un maggior valore proiettato nel tempo. Un piano di carriera ben definito è una leva motivazionale importante, che stimola il coinvolgimento e il *commitment*, riduce le potenziali cause di dimissioni volontarie, favorisce la produttività e innesca un meccanismo virtuoso, anche all'esterno, suscitando l'interesse di profili di talento, preziosi per l'organizzazione. Ma quale formazione? Purtroppo, spesso, la formazione segue un modello 'scolastico', ha un ruolo 'riparatore' che segue situazioni di rischio delle performance aziendali piuttosto che essere uno strumento di promozione di nuove competenze e professionalità, adatto alla complessità odierna. Essa, invece, deve essere un momento di contaminazione, di crescita, di rivoluzione, di previsione.

Anche la scelta del modello formativo diviene strumento di attrazione e *retention*. Oggi, la formazione non convenzionale lavora sulla contaminazione di vari mondi. Attinge all'arte, al cibo, al vino, alla danza, alla musica, alla pittura



e alla scultura; deve essere, in sintesi, un contenitore che sviluppa competenze attraverso percorsi piacevoli, né di dovere, né di obbligo, ma di percorsi coinvolgenti. E come si fa a coinvolgere le persone? Facendo più domande che risposte, attivando percorsi che portano alla scoperta sia di nuovi approcci sia di se stessi, incuriosendo culturalmente e svolgendo anche una funzione maieutica. Se la formazione continua diventa generatrice di una 'curiosità continua', può moltiplicare il risultato, stimolando il lavoratore ad acquisire ulteriori competenze tecniche necessarie per poter competere in un mondo del lavoro sempre più selettivo e polarizzato.

Questo significa creare nuove leve creative di attrazione e *retention*, anche generando sentimenti di soddisfazione e gratificazione. Le organizzazioni più illuminate comprendono che la flessibilità mentale dei lavoratori, l'equilibrio vita-lavoro e la creatività avranno la meglio sulle specializzazioni tecniche che una volta caratterizzavano le scelte e i processi di selezione e assunzione e, così, saranno più competitive. Anche le politiche di welfare rappresentano un attrattore importante, meglio se distintive e mirate. Per esempio, un servizio di orientamento per i genitori e figli dei dipendenti può rappresentare un valore significativo.

FLESSIBILITÀ E INNOVAZIONE PER CAMBIARE MENTALITÀ

Se, in generale, gli imprenditori devono prendere atto che nelle persone qualcosa è cambiato, o meglio, i giovani di oggi sono cambiati in quanto vogliono loro decidere come, quanto, quando e da dove lavorare, per le aziende che affrontano condizioni improvvise di mancanza di forza lavoro (*labour shortage*), come è avvenuto durante la pandemia, diventa una condizione paralizzante, purtroppo oggi spesso sperimentata da molte realtà organizzative.

Queste contingenze impreviste che portano ad affrontare cambiamenti repentini, senza preavviso, senza poter pianificare, con interi settori alle prese con le stesse difficoltà, fanno sì che la proprietà, i manager e i direttori delle risorse umane debbano attuare un cambiamento repentino di mentalità. Ciò significa recuperare dosi di flessibilità, innovazione e creatività, che consentono di mettere in atto un mix di azioni, contestualizzato alle singole realtà organizzative.

Primo passo, non così scontato, è la digitalizzazione di alcuni processi al fine di renderli più performanti. Per esempio, in alcuni settori dei servizi che gestiscono un numero elevato di lavoratori, quale l'alberghiero, la digitalizzazione delle procedure di organizzazione delle preferenze di orario e turni tramite un software collaborativo diventa un fattore importante, al fine di incontrare i singoli *desiderata*. Anche un maggiore focus sulle campagne social per far recuperare *appealing* al lavoro nel settore, al fine di orientare le scelte degli studenti, è una variabile rilevante su cui agire. E, ancora, programmi di crescita interna rivolti a neolaureati basati sull'apprendimento sul lavoro, sostenuti da mentori; formatori interni esperti in skill emergenti, esempio, quelle digitali; coaching di gruppo e rotazione delle posizioni e mansioni, per diversificare l'esperienza e acquisire una visione dell'organizzazione più organica e completa che apra le porte a percorsi manageriali; opportunità di apprendimento delle lingue straniere, cruciale per coloro che lavorano, per esempio, nel contesto turistico-alberghiero.

La condizione pandemica emergenziale ha richiesto un vero e proprio cambiamento di mentalità nella flessibilità delle politiche di assunzione. Oltre ai canali ufficiali istituzionali e a quelli professionali, società di *head hunting* e ricerca del personale, un esempio non convenzionale è l'accettare candidature di parenti di dipendenti o ex dipendenti, che ha aperto le porte a coprire posizioni di grande urgenza; i *referral program*, premiando con buoni spesa i dipendenti che presentano un collega, hanno rappresentato un buono strumento, istituzionalizzando

il 'passaparola' strutturato quale efficace strumento di acquisizione di personale. Un altro esempio creativo è l'integrare canali istituzionali con canali meno istituzionali, quali le associazioni e il terzo settore, per valutare assunzioni anche di persone quali rifugiati³.

Occorre considerare che il contesto emergenziale può diventare un banco di prova e di test di nuove misure, che, sebbene introdotte in modalità 'emergenziale', possono poi passare in fase di affinamento e diventare strutturali. Tale contesto consente di assumere rischi, sperimentare, e accetta più facilmente gli errori. Per esempio, azioni valide sono state assumere rischi accelerando il processo decisionale nelle assunzioni, fare un upgrade delle forme contrattuali proposte e anticipare le conferme dei contratti in scadenza.

Un altro esempio per affrontare il *labour shortage* è la creazione di giovani ambassador per cercare di attrarre il più possibile i loro coetanei, attraverso le reti personali e la forza empatica e persuasiva derivante dall'approccio peer-to-peer. Questo metodo di attrazione di talenti è particolarmente utile per quelle aziende che operano in settori non particolarmente attrattivi per i giovani e che hanno bisogno di spiegare nella maniera più diretta possibile, appunto, attraverso testimonial 'peers' gli aspetti più attraenti dell'organizzazione.

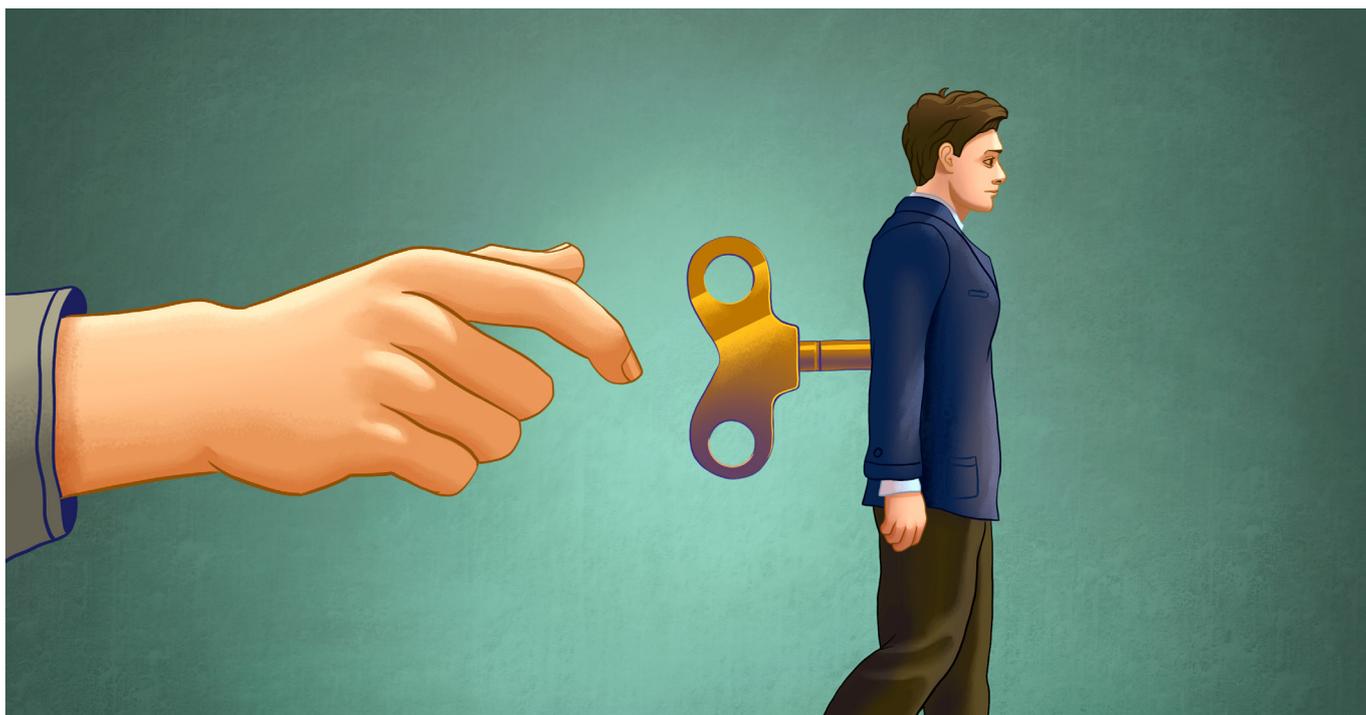
³ Questa attività, ad esempio, è valsa ad Icarus- Hilton 2022 un premio UNHCR nella quinta edizione del premio 'Welcome. Working for Refugee Integration'.

Ma non sono solo i contesti emergenziali: è l'incessante e rapido ritmo dell'innovazione, in particolare quella tecnologica, a generare la necessità di agilità mentale e di una nuova cultura che, lavorando dall'interno, renda una realtà organizzativa capace di attrarre e trattenere i talenti. Le testimonianze prodotte menzionano la creazione di un clima di fiducia tra le persone, una politica che accetta l'errore nell'ambito della sperimentazione con un rapido recupero (*fail fast*), accettare l'incertezza e *commitment* e responsabilità.

COSTRUIRE RELAZIONI PER TRATTENERE E ATTRARRE TALENTI

Dal quadro sopra tracciato, emerso dal confronto tra le realtà organizzative e associative coinvolte, appare che il tema dell'attrarre-trattenere talenti non solo sia centrato su variabili tradizionali quali le competenze, da ricercare internamente e da coltivare nelle persone, sulla formazione realizzata secondo i sopracitati criteri o su leve più tradizionali quali quella salariale, ma metta al centro anche variabili decisamente differenti, più volatili e incentrate sulla dimensione umana della persona.

Le testimonianze dichiarano che sin dalla fase di attrazione del potenziale profilo di talento, in sede di colloquio di lavoro, la creazione di un rapporto di fiducia rappresenta una leva immancabile delle strategie di acquisizione e *retention* di talenti. Tra i cinque 'fattori della fiducia' illustrati da



Pirson-Malhotra (2011), costituiti da competenza (manageriale e tecnica), trasparenza, integrità, benevolenza e identificazione, è la benevolenza a giocare un ruolo di cui spesso le organizzazioni non hanno piena consapevolezza. Per benevolenza si intende un sincero e genuino interesse umano verso la persona, precisamente esprimibile dalla dimensione della cura, del prendersi la responsabilità affettiva di persone, di cose, dell'ambiente, delle relazioni.

Sono proprio l'Agenda 2030 e il concetto di sostenibilità che promuovono questo valore in maniera pervasiva e lo inseriscono potentemente in tutto il sistema economico-sociale. Perseguire gli ESG (obiettivi di sostenibilità Ambientale, Sociale e di Governance), integrandoli nella propria missione e strategia, non può essere un puro esercizio di stile, bensì, implica inserire la dimensione di 'cura' al centro dei criteri di scelta delle imprese così come, personalizzandoli, nei desiderata della persona. Alla base di tutto, un candidato così come un impiegato deve percepire da parte di un proprio superiore un reale interesse umano, diffuso e agito dalla propria realtà aziendale, che stabilisce una genuina e trasparente, sincera e rispettosa relazione in entrambe le direzioni. A tale reale interesse verso la persona, l'eguaglianza e l'inclusione, il welfare, l'equilibrio vita personale-lavoro, per citarne alcuni, divengono presupposti di rinforzo di lungo periodo della relazione e allineamento di valori. Si tratta, precisamente, di porre le fondamenta per stabilire quel fattore premiante di 'identificazione' tra candidato-impiegato che rappresenta anch'esso una componente imprescindibile della fiducia (Cotesta, 1998; Giddens, 1994; Luhmann, 1979).

Attrarre e trattenere persone all'interno dell'organizzazione, pertanto, non si basa più solo su una transazione ma su un'attenta costruzione di relazione: la cura qualifica questa relazione assegnandole contenuto e valori. Questa impostazione valoriale viene percepita dal candidato sin dal primo contatto con l'intervistatore e viene misurata attraverso l'immagine dell'azienda, che è coerentemente comunicata attraverso ogni canale di comunicazione.

Appare immediato scoprire quale altra caratteristica sia essenziale alle persone in azienda al fine di creare quel clima di relazione indispensabile allo scopo suddetto: una leadership che contenga valori di rispetto e affettivi, ossia, non mossi dalla transazione bensì dal reale interesse umano: una leadership a 'valorialità femminile'.

Se da un punto di vista storico-sociale finora la dimensione della cura è stata relegata nell'ambito domestico a carico delle donne, mentre, nella società, l'individuo si muoveva nella dimensione di interesse e potere, quanto detto si traduce nella necessità per le organizzazioni non solo di

puntare su strategie di eguaglianza di genere, che non vuol dire solo incrementare la presenza delle donne nel lavoro e nelle sedi apicali, ma significa contribuire a un cambio di paradigma di pensiero nella società, e di ogni transizione, sia essa ambientale, ecologica, sociale.

Questo implica che nelle strategie di eguaglianza di genere, una 'politica per la famiglia', ossia di sostegno alla donna che lavora con figli, sarà presa in attenta considerazione da una candidata femminile (o da chi dimostrerà che sostiene un impegno diretto nella cura dei figli e degli anziani), e rappresenterà elemento di selezione da parte della candidata/o, non solo come sostegno al percorso di vita personale ma come contributo al Paese e alla società: si tratta di allineamento di valori, quindi, di creazione di fiducia. E non ci riferiamo solo agli asili nido aziendali ma anche a infrastrutture di prossimità per malati e anziani.

Così come il disallineamento tra i valori personali e organizzativi è stato una delle principali motivazioni di 'grandi dimissioni', così i valori aziendali risultano una forza attrattiva decisiva in molti casi. Perché 'fare retention', ossia trattenere e attrarre persone, si fa solo con il 'senso'. Il sociologo classico Max Weber (1964) definiva il senso come una componente essenziale dell'agire sociale, ossia quell'agire che crea relazione e quindi società, che crea legami, quella coesione interna così importante per un clima umano e fattivo all'interno delle comunità organizzative. Non solo, ma il sociologo classico spiega l'agire dotato di senso come agire intenzionale "riferito all'atteggiamento di altri individui e orientato nel suo corso in base a questo": è un agire, pertanto, che vive dell'altra persona, quell'azione che esiste solo se è riferita a un altro componente dell'organizzazione.

Quindi, se io cerco un senso alla mia azione e mi chiedo: "Perché facciamo parte di questa organizzazione? Perché faccio questo lavoro? Perché è importante il tuo ruolo?" deve essere sempre interpretato in relazione alle altre persone. Siamo sempre molto concentrati sul cosa, come, chi, quando, quanto e poi perdiamo di vista il perché. Questa è la questione più importante. Se non abbiamo chiaro il perché, se non chiediamo a chi entra nelle organizzazioni il suo 'perché', tutto il resto è inutile e molto complesso. Consolidare quel senso di "scopo-purpose" e di appartenenza delle persone all'interno delle organizzazioni è una leva efficace per attrarre e trattenere talenti. Per esempio, cambiare l'*employee value proposition* rafforzando il contenuto di senso può essere una mossa importante in tale direzione. Avere come obiettivo finale il conseguimento della certificazione B Corp di Società benefit, lavorando ancora meglio sulle leve che costituiscono già i pilastri ESG presenti nella propria missione, è una strategia efficace. Quando parliamo di competenze, di *mismatch*, di mercato

del lavoro e di occupazione stiamo parlando infatti della "S" dell'ESG, ovvero la parte Social: migliorare i sistemi di ascolto attraverso le indagini di clima per andare in profondità sulle esigenze e le aspettative delle proprie persone per coniugarle con i progetti e le iniziative in corso. Ecco di nuovo un'altra forma di benevolenza.

Dialogare con la scuola e con il mondo dei giovani attraverso un mix di canali contestualizzati alla propria realtà (social, network, clienti...); condividere con le persone della propria organizzazione i bisogni comuni, per fare in modo che l'ambiente di lavoro sia sempre accogliente e flessibile (per esempio, Smart working e lavoro per obiettivi), sono altre forme di strategia di attrazione e *retention*.

E poi, un'altra parola chiave, che va oltre il senso stretto di competenze, formazione, leve salariali: la generosità. Per esempio, all'interno di un'organizzazione, creare un ponte generazionale, non solo tra le diverse generazioni-età, ma anche tra le diverse competenze, storie e provenienze, anche coltivando al proprio interno figure storiche che sono, per l'azienda, ricchezza di esperienze. Generosamente, si continua a coinvolgere preziose risorse, ma, allo stesso tempo, l'arricchimento è a tutto vantaggio dell'impresa o istituzione.

RISOLVERE IL MISMATCH OCCUPAZIONALE CON VERSATILITÀ

A un'analisi dei vari contributi e riflessioni espressi dalle organizzazioni emerge come le associazioni e l'impresa abbiano saputo applicare requisiti indispensabili quali l'agilità e l'adattività, che nel pubblico equivarrebbero a una profonda sburocratizzazione dei processi.

A un occhio critico, tuttavia, restano importanti margini di miglioramento da parte delle aziende stesse nella capacità di attrarre i giovani. Tali passi avanti sono da giocare sul piano della personalizzazione dell'offerta, dell'abbandono dei modelli di comando e controllo e nel potenziamento dell'immagine e dell'*employer branding*, del lavoro flessibile e della formazione per lo sviluppo di competenze di successo, anche a costo di rischiare di perdere le migliori risorse, una volta formate. Questo approccio appare necessario per incontrare il profilo inedito del giovane di oggi, desideroso di 'soggettività e protagonismo' nel disegnare il proprio percorso di vita lavorativa e sicuro nella sua posizione di 'negoziatore' della propria assunzione.

Abbiamo visto quanto queste qualità, oltre allo spirito di iniziativa, volontà e competenza, rappresentino ingredienti indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi.

Tali qualità e competenze, tuttavia, si scontrano con quanto sia complesso pianificare, oggi, e sottolineano come l'adattività e la versatilità siano prerequisiti essenziali nei processi di acquisizione e *retention* dei talenti, la quale rappresenta la ricaduta del problema del *mismatch* sulle organizzazioni.

Ma adattività e versatilità si arricchiscono con la diversità che, a sua volta, si raccoglie nel complesso ambiente dove operano le organizzazioni: parlare ai giovani, alle startup, alle Piccole e medie imprese, fuori dalle gerarchie, perché le idee non ne hanno una; aprirsi all'ecosistema che fornisce i suggerimenti. Dobbiamo, pertanto, creare strutture che accolgano più voci, che replichino la complessità dell'ambiente, aperti all'ascolto e al dialogo.

Indubbiamente, una delle soluzioni del *mismatch* occupazionale è nel confronto dei saperi, nella interdisciplinarietà ma anche nella passione, nel dubbio, nell'iniziativa individuale. Del resto, abbiamo detto implicitamente che la chiave per attrarre e trattenere è anche stimolare la curiosità e infondere il senso di una libertà responsabile. Cominciare ad attivarci ognuno nel nostro piccolo dicendo "anch'io posso fare qualcosa" pare possa essere un primo invito offerto dalle testimonianze organizzative.

BIBLIOGRAFIA

- Cotesta V. (1998), **Fiducia, cooperazione, solidarietà: strategie per il cambiamento sociale**, Liguori, Napoli
- Eurostat Statistics, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_young_people_neither_in_employment_nor_in_education_or_training
- Giddens A. (1994), **Le conseguenze della modernità: fiducia e rischio, sicurezza e pericolo**, Il Mulino, Bologna.
- Kelly, **Global Re:work Report 2023**, <https://www.kellyservices.it/rework-report-2023>.
- Luhmann N. (1979), **Trust and Power**, Wiley, Chichester.
- Luhmann N. (2001), **Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale**, Il Mulino, Bologna.
- Pirson M., Malhotra D. (2011), "Foundations of Organizational Trust: What Matters to Different Stakeholders?", **Organization Science**, Vol. 22, No. 4, 1087-1104.
- Randstad (2022), **Employer Brand Research**.
- Sistema Informativo Excelsior, **Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2023-2027)**, <https://excelsior.unioncamere.net/pubblicazioni/2023>.
- Touraine A. (1997), **Critica della modernità**, il Saggiatore, Milano, 14-15.
- Weber M. (1964), **The Theory of Social and Economic Organization**, Simon & Schuster, New York.